

# A Seleção Profissional amenizando Conflitos no Ambiente de Trabalho: Contribuições do Psicodrama

Angela Cristina de Andrade Figueira<sup>1</sup>  
UNIVICOSA

Thatiana de Andrade Figueira  
Universidade Federal de Viçosa

## Resumo

O objetivo deste trabalho é mostrar o psicodrama como uma técnica que também pode ser usada na seleção de pessoal, capaz de revelar o potencial de atuação de uma pessoa. Na seleção de pessoal, a pesquisa se destinou a avaliar vantagens e limites da utilização do Psicodrama, objetivando-se a contratação de empregados capazes de manter boas interações no ambiente de trabalho e boa participação em equipes de trabalho. Caracterizou-se por ser empírico de campo e o tipo de abordagem foi tanto qualitativa quanto quantitativa. Os instrumentos de coleta de dados foram a observação direta e questionários com funcionários e supervisora do Call Center de uma empresa, ressaltando que este é um setor fechado com vários problemas de relacionamentos e alta rotatividade. Sobre os resultados da pesquisa obtivemos dados: 82% dos empregados analisados conservaram a mesma impressão inicial após 3 meses de contratação; a motivação, o interesse, o “brilho no olhar” percebidos no momento das avaliações iniciais têm permanecido. Detectou-se que o índice de acerto nas escolhas de pessoal que teve o jogo dramático como instrumento auxiliar na decisão foi satisfatório.

**Palavras-chave:** psicodrama, relacionamentos, espontaneidade e criatividade.

## Professional Selection Mitigating Conflicts in Work Environment: Contributions of Psychodrama

### Abstract

The objective of this work is to show the psychodrama as a technique, which can also be used in the selection of staff, able to reveal the potential performance of a person. In personnel selection, the survey was intended to assess the advantages and limitations on the use of psychodrama, aiming to hire employees capable of maintaining good interaction in the workplace and good participation in work teams. Characterized by being empirical field and the approach was both qualitative and quantitative. The instruments of data collection were direct observation and questionnaires with staff and supervisor of the Call Center of a company, noting that this is a closed sector with many relationship problems and high turnover. About the results of research were investigated: 82% of employees analyzed retained the same initial impression after 3 months of recruitment, motivation, interest, the "shining eyes" perceived at the time of initial assessments have remained. It turned out that the hit rate on personal choices that had dramatic play as an aid in the decision, was satisfactory.

**Keywords:** psychodrama, relationships, spontaneity, creativity.

Em tempos de modernidade ou alta modernidade como pensam alguns ou, ainda, pós- modernidade, para outros, um fato é certo, a sociedade enfrenta alguns problemas conseqüentes de toda essa “evolução” a que está submetida, afetando a constituição física, psíquica, moral e espiritual das pessoas. Estas se deparam com novas demandas que lhes exigem, algumas vezes, a revisão e mudanças em seu repertório de

---

<sup>1</sup> [acfigueira77@yahoo.com.br](mailto:acfigueira77@yahoo.com.br)

comportamento. Dentre tantas demandas, uma delas é a questão dos relacionamentos interpessoais, dentro das organizações.

As empresas, hoje, têm-se voltado para as questões humanas, em certa medida, discursando sobre a valorização do “colaborador”, procurando manter o clima organizacional tranqüilo, com boas relações de trabalho, com pessoas trabalhando de forma complementar e integrativa, oferecendo oportunidades de expressão, além de, políticas de recursos humanos mais “humanas”.

Investimentos têm sido feitos em treinamentos e desenvolvimento de pessoal com o propósito de se ter qualificação tanto na técnica, quanto nos relacionamentos dentro da empresa. Algumas preferem contratar pessoas que tenham alguma deficiência técnica, pois podem oferecer treinamentos, do que àquelas que têm dificuldades nas habilidades sociais e humanas, considerando ser uma área de difícil acesso quando se trata de pessoas resistentes à auto-reflexão, com temperamentos rígidos diante das propostas de mudanças.

O objetivo deste trabalho consiste em destacar o psicodrama como uma técnica, podendo ser utilizada tanto na seleção quanto nos treinamentos de desenvolvimentos, capaz de revelar o potencial de atuação de uma pessoa, e/ou promover mudanças na forma como essa pessoa se articula com a coletividade a que se expõe. O momento da seleção de um novo empregado deve ter um destaque especial porque é possível a contratação de alguém com potencialidades em se adequar à filosofia da empresa, sendo mais fácil o processo de adaptação e identificação.

Berrien citado por Santos afirma,

Os processos de empregos transformaram-se nas últimas décadas. Entre as razões dessa mudança, está o fato da direção das empresas ter passado a perceber que um grande número de seus problemas eram problemas humanos, que poderiam de algum modo ser evitados se tivessem em conta a personalidade do empregado em relação ao trabalho (1963, p. 155 - 183)

O objetivo de uma contratação é permanência do novo empregado evitando-se assim o turnover, que gera custos adicionais e afeta o processo produtivo da organização.

Neste trabalho, a finalidade é observar o candidato em uma atividade de seleção com a técnica psicodramática, buscando perceber a sua habilidade nos relacionamentos e a sua capacidade de ser espontâneo e criativo em determinadas situações. O mercado

se apresenta cada vez mais seletivo e as relações interpessoais ganham destaque e fazem o diferencial.

Sem desmerecer outros métodos utilizados em seleção de pessoal, lembrando que nenhum deles tem a proposta total de acerto e sim, com o intuito de apresentar as melhores possibilidades num determinado momento, tem-se como ponto de reflexão a observação do desenvolvimento de um grupo de funcionários contratados de uma empresa, tendo como norteador da decisão de contratação, o resultado da participação do candidato na técnica psicodramática, denominada “jogo dramático”. Outros recursos também foram utilizados tais como entrevistas pessoais, testes situacionais e testes de personalidade, todos se complementando. Segundo Super (1949), temos boa visão de uma pessoa quando ela está diante da execução de certas tarefas previamente escolhidas.

Dáí, surgiram as seguintes indagações que foram investigadas: (1) Aproxima-se do real a imagem que se tem do candidato na ação do jogo dramático? Considerando-se que se quer, no momento da seleção, observar a habilidade em manter boas relações no ambiente de trabalho. (2) O empregado realmente apresenta boas relações interpessoais no seu ambiente de trabalho? (3) Qual o índice de acerto constatado nas contratações?

### **Método**

A presente pesquisa caracterizou-se por ser empírica de campo e o tipo de abordagem foi tanto qualitativa quanto quantitativa. Foram utilizados como instrumentos para a coleta de dados a observação direta e questionários. A amostra foi composta de 28 empregados de um setor que conta com 60 funcionários selecionados por meio do método do jogo dramático. Esses empregados são em sua maioria, mulheres, média da faixa etária de 30 anos; entre casados e solteiros, a maioria possui curso superior.

Os candidatos também foram avaliados por outros métodos como entrevistas pessoais e telefônicas, redação sobre questões pessoais, solução de casos apresentados e checagem de referências profissionais. Diante dos resultados favoráveis nessas etapas preliminares, os candidatos participaram de uma atividade psicodramática para a confirmação ou não das impressões iniciais percebidas pelos avaliadores.

Ao se escolher determinado jogo dramático é importante levar em conta os objetivos a que se propõe. O objetivo foi a seleção de pessoas para ocuparem uma

função no setor do Call Center da empresa. Caracteriza-se por ser um setor fechado, relativamente isolado dos demais da empresa e exige do funcionário a permanência durante todo o tempo de serviço, com raras saídas ao banheiro e descanso para o café programado. Vários problemas de relacionamentos são encontrados no setor e a rotatividade é alta. Essa função que se caracteriza com atividades de vendas por telefone e requer do candidato algumas habilidades tais como boa comunicação, simpatia ao falar, boa fluência verbal, firmeza e ao mesmo tempo flexibilidade em negociações, capacidade de bons relacionamentos, iniciativa, saber vender ou, pelo menos, ter potencial para tal, coerência de pensamento e boa articulação das idéias.

Os jogos aplicados ofereceram oportunidade aos candidatos para expressarem algumas de suas características. Em cada encontro havia em torno de sete a dez pessoas. Participou, também, do processo seletivo a supervisora do setor e a psicóloga que escreve o trabalho.

## **Aportes Teóricos**

### **Moreno e o Psicodrama**

A palavra drama significa ação ou uma coisa feita. “É uma transliteração de uma coisa feita à psique e com a psique – a psique em ação” (Moreno, 1975). Então, Psicodrama pode ser definido como a ciência que explora a “verdade” por métodos dramáticos. Aborda tanto os relacionamentos interpessoais como o intrapessoal.

Drama é uma apresentação onde o cômico mistura-se com o trágico. Dramatizar tem o sentido de dar a forma de drama ao discurso. A dramatização é o ápice do Psicodrama. Foi elaborado por Jacob Levy Moreno, médico psiquiatra apaixonado por teologia e filosofia que buscava a essência do ser humano e sua conexão com o universo.

Moreno não entendia o homem a parte de suas micro e macrorrelações situacionais. Grande interessado em teatro buscou aí elementos para desenvolver sua técnica psicodramática. A base da filosofia de Moreno é permitir ao indivíduo a oportunidade para que ele se expresse e se utilize de seus recursos espontâneos e criativos, considerando que ele sempre está inserido em algum grupo social.

O Psicodrama nasceu do teatro e dele se utiliza com uma grande diferença, que as pessoas acreditem que a fantasia por ele representada pode ser vivida como se fosse

uma realidade, em tempo e local determinado. Só assim poderá haver um envolvimento e comprometimento emocional, tanto entre atores quanto platéia. É a idéia da catarse que foi desenvolvida pelo Psicodrama, ele redescobriu e fez a sua relação com a psicoterapia.

### **As Três Fases do Psicodrama**

Geralmente o psicodrama passa por três fases:

a) *Aquecimento*: é um momento inicial onde o diretor procura envolver o grupo, trazê-lo para o aqui e agora, despertando seu interesse através de atividades, conversas, exercícios com o corpo, relatos espontâneos, entre outros, até que o tema a ser trabalhado venha à tona e se identifique o protagonista (s).

b) *Ação*: nesta fase, o diretor cria o clima, prepara o ambiente para que o(s) protagonista(s) entre(m) em ação. A partir daí, o diretor se retira e deixa a cena correr, entram os egos-auxiliares e o diretor, na verdade, se torna um observador, interferindo quando julgar necessário. O ambiente fica tão envolvente que, ao final da cena, é que as pessoas participantes da encenação se dão conta de que se revelaram ao grupo.

c) *Compartilhar ou Feedback*: enquanto a cena transcorre o protagonista faz sua catarse, são emoções e sentimentos que, ao mesmo tempo, alcançam o grupo em maior ou menor intensidade. Ao final, o grupo precisa compartilhar os sentimentos vivenciados em toda a encenação. É a hora da catarse do grupo.

Ao expor os seus problemas semelhantes ao do protagonista, cada participante preenche uma dupla função: a de fazer a sua própria catarse e a de fazer sentir ao protagonista o quanto ele foi compreendido e sentido (Moreno, 1975, p. 11)

Nessa hora, a habilidade do diretor é importante para aproveitar os debates, as percepções do grupo, os sentimentos de forma que tudo contribua para o desenvolvimento do grupo.

## **Conceitos Básicos do Psicodrama (segundo Moreno)**

### *Espontaneidade e Criatividade*

O momento, a ação imediata, a espontaneidade e criatividade se interrelacionam sempre e geram o processo criador de qualquer conserva cultural. A etimologia da palavra espontaneidade foi derivada do latim *sponte*, de “livre vontade”. É uma condição do indivíduo em responder o que lhe foi solicitado, onde há a prontidão para a ação. É possível desenvolver a espontaneidade pelo treino, o que favorece o aumento gradual da espontaneidade. À medida que a espontaneidade aumenta, o sujeito torna-se mais livre das conservas culturais, o que demonstra tanto o valor biológico quanto social das conservas.

Parece que se apresenta uma contradição ao ser citado a espontaneidade criativa e a conserva cultural. A primeira propicia a segunda, ao mesmo tempo que, quanto mais espontâneo e criativo for o sujeito mais livre de conservas ele se encontra, ou seja, essa é uma das vias abertas à evolução histórica da criatividade. Moreno explica que a espontaneidade funciona como uma ponte que, por um lado desencadeia a criatividade e por outro, produz as conservas.

### *Conserva Cultural*

São teorias que foram produzidas e aceitas por uma sociedade (cultura), tornando-se parte do repertório de ações. É um produto acabado e aceito como algo sagrado, pois é o que de mais alto valor foi possível produzir. É fruto de material espontâneo e criador, moldado de forma permanente, que se converte em propriedade pública, ou seja, aquilo que todos podem compartilhar. Elas atendem a dois propósitos: a continuidade da herança cultural e transmitem segurança em situações de perigo.

Quanto mais as pessoas se apegam às conservas mais raramente sentem a necessidade de inspiração momentânea. Elas são essenciais mas de certa forma abalam a sensibilidade criadora do homem.

### *Matriz de Identidade*

Para Moreno, o desenvolvimento é composto de várias fases e a primeira delas é a matriz de identidade. A partir do nascimento a criança está imersa em um sincretismo absoluto, ou seja, não diferencia o interno do externo, o antes do depois, o próximo do distante. De acordo com seu desenvolvimento neurológico, a criança aos poucos terá capacidade de fazer as primeiras diferenciações entre o interno e o externo, o próximo e o distante, o antes e o depois.

A segunda fase da matriz ou fase diferenciada vai identificar os novos papéis, e os contra-papéis começam a se distinguir como funções familiares, como figuras fisionômicas que aos poucos vão se distinguindo do eu (o eu, a mãe, o pai, etc.). Paulatinamente, vai se desenvolvendo uma capacidade que Moreno denominou de *télica*, que permite a criança iniciar seu relacionamento a distância com o não-eu. É a fase da magia e do poder e a criança está ávida de satisfações imediatas.

### *Tele e Encontro*

São as relações que se desenvolvem nos diversos contextos, por exemplo, entre os membros de um grupo e entre terapeuta e paciente e possui enorme potencial de cura no Psicodrama. A teoria do desenvolvimento de Moreno encara a interação entre indivíduo e meio como essencial para o desenvolvimento de seu mundo interno. Os seres nascem em uma rede social que continua a afetá-los durante toda a vida e vão lhes conferindo as preferências, inclusive nos relacionamentos.

Uma pessoa é atraída para uma outra pessoa por um complexo de sentimentos estimulados pelos atributos reais da outra pessoa, que podem ser individuais ou coletivo. É o que Moreno denomina de tele-relação. É a capacidade do ser de perceber intuitivamente o outro, se é uma pessoa sensata, amável, caráter forte, capaz na profissão, confiável. A realidade física e mental ou outras que facilitam ou não o encontro - isso é *tele*. É um sistema objetivo de relações interpessoais.

### *Jogo Dramático*

Moreno, aos quatro anos de idade, ao brincar de “ser Deus”, já utilizava o “jogo dramático”. Ao ser questionado pelos coleguinhas por que não voava, ele voou, e se

esborrachou no chão. Além desse fato marcante, houve o trabalho que ele desenvolveu com as crianças nos jardins de Viena, e outros, que falaram grandemente ao coração de Moreno, ao fazê-lo refletir sobre a espontaneidade natural, sem censuras e sem referências sociais próprias das crianças.

Em seus estudos, verificou que a maioria das pessoas estão presas a valores e regras sociais que lhes roubam a espontaneidade e criatividade, tão importantes no decorrer da vida. Por isso assinala que, “a espontaneidade é o fator primordial para uma existência saudável e o indivíduo espontâneo amplia a sua capacidade criadora” (Moreno, 1975).

Constata-se que o jogo é um instrumento que favorece o lúdico e a espontaneidade e, como consequência, a criatividade. Castanho (1990) afirma que “o jogo dramático, portanto, difere de outros jogos por acontecer no contexto dramático e, além disso, por envolver os participantes emocionalmente na atividade de expressar as criações de seu mundo interno” (p.3).

O jogo dramático está inserido no Psicodrama e baseia-se em seus princípios. O jogo dramático se utiliza das três fases do Psicodrama, já citadas anteriormente neste trabalho. Em relação às etapas, acrescenta-se o *processamento teórico*, utilizado em empresas e escolas, quando ao final do trabalho faz-se a associação da vivência, do que foi produzido pelo grupo com os conceitos ou objetivos propostos.

O jogo dramático pode ser aplicado em vários contextos e, neste trabalho, tem-se como proposta enfatizar o ambiente organizacional, especificamente, o processo seletivo para suprimento de pessoal. Através do lúdico, uma de suas características, trabalha os conflitos e dramas que surgem em relação ao ambiente profissional, o foco deste trabalho.

O jogo dramático leva o indivíduo a soltar-se, liberar sua espontaneidade e criatividade, ou seja, ‘é um meio de desentorpecer o corpo e a mente dos condicionamentos da vida atual’, não permitindo a massificação dentro das conservas culturais. (Yozo, 1996, p. 18)

Para que o indivíduo se solte ele precisa estar num campo relaxado e aí sim, poder jogar. Ao se utilizar o jogo dramático em processo de seleção de pessoas espera-se que, através desse campo relaxado, o que difere do processo tradicional que se compõe de entrevistas, aplicação de testes, etc, os candidatos atuem de maneira que seja possível verificar níveis de espontaneidade e criatividade, influenciando na prontidão das respostas.



Ainda, o jogo dramático favorece a utilização de linguagem não verbal, uma forma de comunicação não racional à qual não se está habituado e, portanto, propicia uma leitura mais precisa do candidato.

## **Seleção**

Santos (1963) define seleção como um processo pelo qual são escolhidas pessoas adaptadas a determinada ocupação ou esquema operacional. As escolhidas nem sempre são as mais talentosas, as que apresentam resultados excelentes no processo avaliativo, e sim aquelas que revelam afinidades de expectativas e potencialidades a uma determinada função em uma situação predeterminada.

Considerando que os recursos humanos são tão importantes quanto os técnicos e financeiros, eles precisam ser selecionados de forma cautelosa, criteriosa e por pessoas que possuam a devida habilidade para tal.

De acordo com França e Arellano (2002), vivemos em um mundo competitivo e nas organizações isso se reflete na busca de profissionais que “agreguem condições determinantes no diferencial de qualidade das empresas”.

Segundo Prates (2007), atualmente existe grande necessidade por parte dos contratantes de se encontrar o instrumento mais adequado que ofereça maiores condições de se fazer uma escolha mais próxima daquilo que se procura. Principalmente porque entre os instrumentos de avaliação até então utilizados em seleção de pessoal, alguns passaram por reformas e outros foram eliminados.

Muitas pessoas foram reprovadas ou tiveram seus rumos modificados por resultados de avaliações que lhes desqualificavam para um cargo. E hoje, esses mesmos testes não são mais válidos!!! Será que a pessoa não tinha a qualificação necessária ou o instrumento de avaliação não era competente? Como avaliar com “segurança”? Qual o melhor método? Basear um processo seletivo em apenas uma entrevista é temerário, pois o candidato tem chancer de “controlar ou manipular” as suas informações (Yozo, 1996, p.37).

Muitas empresas hoje recorrem aos avanços tecnológicos utilizando-se dos processos seletivos virtuais pois acreditam ganharem tempo, dinheiro e a garantia de uma escolha “certa”. Em geral são utilizados testes escritos, práticos, psicológicos, entrevistas pessoais ou telefônicas e técnicas vivenciais – provas situacionais, dinâmica de grupo e Psicodrama.

As técnicas vivenciais favorecem a interação e a participação. Envolvem a atuação e simulação de situações que permitem ao candidato expressar pensamentos e comportamentos mais autênticos. De acordo com Gil (1994), a dinâmica de grupo permite observar traços como liderança, sociabilidade, iniciativa, comunicabilidade, criatividade, espontaneidade, capacidade de análise, de julgamento, argumentação, para atuar sob pressão, controle das tensões e da ansiedade, tomada de decisões, habilidade para lidar com situações de conflito, etc. O que pode ser atribuído, também, ao jogo dramático.

Segundo Prates (2007), um processo seletivo adequado deve propiciar situações que permitam ver, tocar, perceber, sentir, compartilhar e analisar as características do profissional em questão. No jogo dramático, o próprio jogo cria uma atmosfera permissiva o que ameniza as angústias ou ansiedades comuns quando se é avaliado.

Isso facilita o surgimento de comportamentos espontâneos e criativos no indivíduo que permitem ao observador uma percepção mais próxima do real, em relação às verdadeiras características da pessoa. Segundo Moreno (citado por Gonçalves, 1988, p. 47), espontaneidade “é a capacidade de agir de modo ‘adequado’ diante de situações novas, criando uma resposta inédita ou renovadora ou, ainda, transformadora de situações preestabelecidas”.

O jogo dramático se origina do Psicodrama e facilita ao indivíduo a expressão das criações de seu mundo interno, através da representação de um papel. Na verdade o que se espera de um profissional é que mesmo respeitando a dinâmica da empresa em que trabalha, ele consiga imprimir sua personalidade sendo capaz de gerar respostas novas em seu ambiente de trabalho por meio de sua postura adequada.

## **Resultados e Discussão**

A supervisora do Call Center tem acompanhado as contratações considerando que a escolha final deve ser feita por ela. Assim, lhe foram feitas perguntas com o objetivo de avaliar os sentimentos e a postura diante da atividade do jogo dramático e o acompanhamento dos contratados.

A supervisora reconhece o momento do jogo dramático como uma oportunidade de se conhecer melhor o candidato, pois o mesmo sente-se mais solto, até se esquecendo que está sendo avaliado. Ele age com mais naturalidade e pode se mostrar mais. Ela disse sentir-se ansiosa durante a atividade porque quer captar tudo que acontece com o

candidato, como a fala, o comportamento, a integração no grupo e as atitudes. Geralmente, na fase inicial de aquecimento, a supervisora demonstra certa ansiedade. Em sua opinião, considera difícil quando ainda não conseguiu perceber melhor determinado candidato, então é preciso trazê-lo mais para o jogo com o propósito de fazê-lo participar mais. O momento que se sente mais à vontade é quando, durante o processo, consegue captar, com tranquilidade, o candidato com o perfil desejado. A supervisora deseja continuar mantendo as suas contratações utilizando o jogo dramático pois o vê como um bom instrumento para suas decisões.

Sobre os resultados das respostas dos funcionários obtivemos os seguintes resultados: 82% dos empregados analisados conservaram a mesma impressão inicial após três meses de contratação. O potencial para aprendizagem observado no processo seletivo se confirmou durante e após os três primeiros meses. O tempo gasto pela empresa no ensino das atividades foi consideravelmente rápido. Os funcionários apresentaram criatividade, poder de argumentação, boa comunicação, facilidade de integração no setor e pró-atividade em seu dia-a-dia. A motivação, o interesse, o “brilho no olhar” percebidos no momento das avaliações iniciais têm permanecido. 7% diferiu no item que se refere a motivação e interesses iniciais. Em geral, o setor tem apresentado rotatividade considerável, mas foi observado que menos de 50% das pessoas contratadas pelo método do jogo dramático têm deixado o setor.

Foram detectados como motivos de saídas do setor as transferências para outros setores da empresa, outras oportunidades de empregos e a abertura de negócio próprio. As saídas referentes às seleções sem o jogo dramático, em geral, se deram por inadequação de perfil.

Um fato observado, em relação à supervisora, é que nem todos os gestores da mesma empresa têm condições de avaliarem um candidato através do jogo dramático. Alguns acham perda de tempo, sentem-se impacientes ou preferem que a decisão venha por parte do selecionador. Pode-se pensar em conserva de papéis?

De acordo com Gil (1994), as atividades de seleção de pessoal vêm sendo confiadas não a um órgão específico, mas às próprias chefias imediatas. Deve-se considerar que, se todas as chefias passam a ter as atribuições referentes à seleção do seu pessoal, deverá haver a competência técnica nessa área.

Daí pode-se pensar na necessidade do treinamento para a espontaneidade e criatividade por parte das chefias. A supervisora em questão foi treinada no que diz

respeito à importância do instrumento, sobre o que observar, quando interferir e como analisar os comportamentos apresentados.

Destacamos que essa pessoa tem grande habilidade para lidar com pessoas e está sempre preocupada em adquirir mais conhecimentos na área. O que pode ser destacado como uma das características fundamentais do diretor/ selecionador: a Tele e o Encontro.

Segundo Prates (2007), as percepções que se obtêm no momento do jogo dramático sinalizam as possibilidades de reações de comportamento e atitudes no dia-a-dia dos candidatos. Dado que foi confirmado nesta pesquisa.

Analisando as causas de saídas do setor constata-se, também, a confirmação das primeiras características observadas no processo seletivo, ou seja, os funcionários têm sido transferidos para outros setores da empresa, ficando caracterizada a boa capacidade de aprendizagem, de interações, motivação e interesse. Outras oportunidades de emprego mostram a não acomodação, assim como a busca de algo novo e melhor (conforme o julgamento pessoal). A abertura de negócio próprio revela as mesmas características já apresentadas e, ainda mais, a ousadia, a pró-atividade do funcionário.

Talvez, o setor não esteja oferecendo a alguns funcionários condições adequadas às suas características. É importante cuidado para não se exigir de um profissional, no momento da seleção, possibilidades que não serão experimentadas em seu trabalho diário.

O jogo dramático por sua capacidade lúdica tem o poder de deixar os participantes num campo relaxado ao ponto dos mesmos, num determinado momento, se esquecerem que estão sendo avaliados. Dessa maneira, foi possível presenciar alguns momentos de desavenças entre os candidatos que deixaram extravasar algumas nuances de seus aspectos íntimos. E tudo serviu de material para a análise dos candidatos.

Um bom candidato, em geral, consegue se mostrar numa situação de entrevista. Quando isso acontece e a pessoa é submetida ao jogo dramático, as impressões são confirmadas e transmitem segurança na contratação.

### **Considerações Finais**

Esta pesquisa se destinou a avaliar vantagens e limites da utilização do Psicodrama na seleção de pessoal, objetivando-se a contratação de empregados capazes de manter boas interações no ambiente de trabalho e boa participação em equipes de

trabalho. Para tal, nos reportamos à uma síntese das perguntas iniciais: O Psicodrama na seleção intimida ou revela potencialidades?

Em geral, o ser humano sente temor ao ser submetido a qualquer tipo de avaliação e a situação de seleção normalmente intimida seus participantes. A grande concorrência e a falta de mais oportunidades no mercado colaboram para esse fato, sem levar em consideração aspectos da personalidade dos participantes.

Quando se pensa em seleção vem à mente a situação de entrevistas e testes. Alguns candidatos se preparam para responder certas perguntas e o Psicodrama é uma surpresa e em muitos casos, uma novidade. Pessoas mais rígidas, muito presas às conservas culturais, podem sentir-se intimidadas quando, diante de outros, lhes são requeridos alguns comportamentos. O Psicodrama apela para que a espontaneidade e a criatividade venham à tona.

O mercado de hoje procura profissionais capazes de diferenciar o seu modo de atuação, de levar inovações à sua função, mas como fazê-lo se, aos poucos, em nosso desenvolvimento vamos “abafando” a nossa espontaneidade? A criatividade e espontaneidade se fazem úteis mesmo diante de problemas comuns de relacionamentos vivenciados nas empresas/instituições, pois é a condição que a pessoa encontra em criar uma nova resposta para a questão.

Sem sombras de dúvida, o jogo dramático na seleção de pessoal pode, a princípio, intimidar, daí a importância do diretor conduzir com habilidade para que as pessoas se soltem e se mostrem. Alguns participantes (em torno de 5%) ficaram intimidados até o final das atividades e isso tem muito a ver com suas características pessoais.

É correta a imagem que temos do candidato através da sua atuação no jogo dramático? Como já foi mencionado, participando do jogo dramático, a pessoa não controla alguns de seus comportamentos que são mais facilmente simulados numa situação de entrevista. O jogo dramático tem sido uma oportunidade clara, objetiva e descontraída de se conhecer as pessoas. Talvez seja forte a expressão “imagem correta”. Nenhum instrumento de seleção oferece a imagem correta ou perfeita, mas podemos nos aproximar, ter uma visão melhor da pessoa.

O candidato fala, se expressa, cria, interage, se coloca, emite opiniões e, em todos os grupos de seleção na fase do compartilhar, o grupo estava bem integrado, parecia que as pessoas já se conheciam havia muito, daí a liberdade que elas

experimentavam até de se desentenderem e revelarem algumas intolerâncias em seus contatos.

Citando o embotamento da criatividade e espontaneidade de Moreno, alguns candidatos retratam claramente o “engessamento”, a falta de energia para sair do seu papel, muitas vezes, de expectador e ir ao encontro da ação. Posteriormente, constatou-se a presença desse comportamento no dia-a-dia do funcionário, no caso de ter sido contratado, por fatores independentes a nós.

Na empresa pesquisada, requer-se do candidato envolvimento nas tarefas, fácil adaptação às normas de trabalho, estar disponível para as necessidades da empresa, além de cumprir as tarefas designadas e a contribuição para um bom clima de trabalho. Por esse motivo, aquele “brilho” no olhar percebido nos momentos de avaliação eram indicadores importantes e, na maioria, permaneceu.

Qual o índice de acerto das contratações que foram realizadas através do Psicodrama? Como foi revelado na presente pesquisa, o índice de acerto nas escolhas profissionais que teve o jogo dramático como método de definição, foi satisfatório. E as saídas registradas confirmam os perfis cabendo, talvez, à empresa buscar elementos que contribuam com a permanência desses profissionais em sua função.

Destacando-se que, em geral, o setor de Call Center é caracterizado pelo alto turnover nas empresas e constantes dificuldades de relacionamentos entre colegas e supervisor. Isso demanda por ações que mantenham a motivação dos seus funcionários e a sua permanência por um tempo maior. Daí a importância de se contratar alguém naturalmente mais acessível ao outro, para que se torne mais fácil administrar a sua motivação.

O momento do compartilhar foi muito significativo com a participação dos grupos e *insights* interessantes a respeito da vida organizacional, que se traduziram por boa descontração dando a impressão de se estar num processo terapêutico. Os resultados desse setor têm sido muito positivos e, cada vez mais, se zela pela boa qualidade nas contratações e considera-se que o jogo dramático é um instrumento valioso nas tomadas de decisão.

## **Referências**

Castanho, G. P. (1990). *O jogo dramático na formação do psicodramatista*. Rio de Janeiro, Anais VII Congresso Brasileiro de Psicodrama, 3.

- França, A. C. L. & E.B. Arellano (2002)(Orgs). *Os processos de recrutamento e seleção*. São Paulo: Ed. Gente.
- Gil, A.C. (1994). *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas.
- Gonçalves, C.S., Wolff, J.R. & Almeida, W.C. (1988). *Lições de Psicodrama: introdução ao pensamento de J. L. Moreno*. São Paulo: Agora.
- Moreno, J.L. (1975). *Psicodrama*. Tradução de Álvaro Cabral. São Paulo: Editora Cultrix.
- Santos, O. de B. (1963). *Psicologia Aplicada à Orientação e Seleção Profissional*. São Paulo: Pioneira.
- Super, D.E. (1949). Review of the book Assessment of men: selection of personnel for the Office of Strategic Services. *Journal of Applied Psychology*, 33, 511-515.
- Yozo, R.Y.K. (1996). *100 jogos para grupos: uma abordagem psicodramática para empresas, escolas e clínicas*. São Paulo: Agora.

*Received: December 30th, 2010*

*Accepted: June 30th, 2011*